



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Ostolaskuprosessin kehittämisprojekti

Anu Mäkinen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2016



Tekijä Anu Mäkinen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Ostolaskuprosessin kehittämisprojekti	Sivu- ja lii-tesivumäärä 27 + 10
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli toteuttaa ostolaskuprosessia koskeva muutos projektina. Projekti toteutettiin toimeksiantona opinnäytetyön tekijän työpaikalla Vantaalla. Muutoksessa ostajat lisättiin laskujen asiatarkastajiksi, jolloin tilauksia koskevista sähköpostikyselyistä päästiin pääosin luopumaan. Projekti toteutettiin helmi-toukokuun 2016 aikana. Projektiin liittyi pilottikäyttö ja käyttöönottoa varten laadittiin koulutusmateriaali.</p> <p>Projekti valmistui lähes suunnitellussa aikataulussa ja päästiin ottamaan käyttöön toukokuun lopussa 2016.</p> <p>Liitteet 1-5 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.</p>	
Asiasanat Projekti, prosessi, ostolaskuprosessi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustat.....	1
1.2	Työn tavoitteet	2
2	Teoreettinen perusta.....	3
2.1	Projekti	3
2.2	Prosessi.....	4
2.3	Ostolaskuprosessi	5
2.4	Prosessin kehittäminen projektina.....	7
3	Yritys Oy	10
3.1	Yrityksen järjestelmäympäristö.....	10
3.2	Tilauksellisten laskujen ostolaskuprosessi	12
3.3	Analyysi ostotilauslaskujen täsmäys	15
3.4	Ratkaisu ja hankesuunnitelma.....	16
3.5	Aikataulu.....	17
4	Yritys Oy ostolaskuprosessi, kehittämisprojekti.....	19
4.1	Järjestelmäoikeudet ja työnkulku.....	20
4.2	Pilotti.....	22
4.3	Koulutusmateriaali.....	24
4.4	Tiedotus.....	24
4.5	Toteutunut aikataulu.....	25
4.6	Jatkosuunnitelma.....	25
5	Pohdinta.....	26
	Lähteet	27
	Liitteet.....	28
	Liite 1. Alustava hankesuunnitelma	28
	Liite 2. Pienhankesuunnitelma ostotilauslaskun asiatarkastus	29
	Liite 3. Lista tehdyistä työnkulun rooleista	30
	Liite 4. Intranet tiedotus muutoksesta	32
	Liite 5. Käyttöönoton koulutusmateriaali	33

1 Johdanto

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto ammattikorkeakoulun tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Siinä tavoitellaan käytännön toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käyttöön tarkoitettu ohje tai opastus. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9.)

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on toimeksianto Yritys Oy:n talousjohtajalta. Opinnäytetyössä toteutetaan ja kuvataan kehittämisprojekti, jossa ostotilauslaskujen selvityspyynnöt ostajien ja laskunkäsittelijöiden välillä siirretään sähköpostista osaksi laskunkäsittelyohjelman asiataarkastusta. Muutoksesta tehdään koulutusmateriaali, jonka avulla käyttäjät koulutetaan uuteen järjestelmään.

Opinnäyteraportti on jaettu kahteen osaan. Teoreettisessa osassa avataan prosessia ja projektinhallintaa aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla, toiminnallisessa osassa esitellään ostolaskujen asiataarkastukseen liittyvä prosessimuutos projektina alusta loppuun. Toiminnallinen osa alkaa nykytilan kartoituksesta, jossa kuvataan ostolaskuprosessiin liittyvät järjestelmät, henkilöt ja sidosryhmät. Projekti on valmis kun laskunkäsittelyohjelmaan on tehty asiataarkastuksen vaatimat muutokset ja muutosta koskeva koulutusmateriaali on valmis. Opinnäytetyön projekti rajataan koskemaan ostotilauksellisia laskuja.

Kohdeyritys on pohjoismaisen konsernin maayhtiö joka harjoittaa B2B-palveluja infrastruktuurin rakennusurakoinnissa ja – palveluissa. Opinnäytetyössä tarkastellaan kohdeyrityksen ostolaskuprosessia laskunkäsittelyn näkökulmasta taloushallinnon prosessina. Tilauksellinen ostolaskuprosessi alkaa tilauspyynnöstä ja päättyy laskun maksuun. Reskont-rassa tilauksellinen lasku vaatii ostotilauksen kohdistuksen. Vastaanottopyynnot ja tilauspoikkeamat aiheuttavat prosessissa huomattavan määrän kyselyitä ja tarkistuksia laskunkäsittelijöiden ja tilaajien välillä. On ensiarvoisen tärkeää, että ostolaskuprosessiin liittyvä kommunikointi toimii sujuvasti ja se dokumentoidaan. Tehokkaalla viestinnällä varmistetaan helpoiten päällekkäisten toimintojen karsiminen ja turhien kulujen syntyminen.

Asiataarkastustoiminnon tavoitteena on käyttöönottonsa myötä luoda tehokkuutta ja kustannussäästöjä ostolaskunkäsittelyyn. Raportin loppuosassa pohditaan projektin aikana laskunkäsittelyyn heränneitä kehitysideoita.

1.1 Työn taustat

2010-luvun vaihteen jälkeen yritys kävi läpi useita sekä henkilöstöön että tietojärjestelmiin kohdistuvia muutoksia. Muutosten seurauksena ostolaskujen käsittely ulkoistettiin ja het-

keä myöhemmin toiminannohjausjärjestelmän versiopäivityksen yhteydessä laskunkäsittelyyn hankittiin erillinen sovellus korvaamaan vanhan ERP:n sisäinen ostolaskunkäsittely-moduuli.

Järjestelmämuutosten aiheuttamien alkuhankaluuksien jälkeen ulkoistettu laskunkäsittely oli vakiintumassa, kunnes vuoden 2015 loppupuolella kustannukset palvelusta alkoivat nousta. Tehdyssä selvityksessä huomattavaksi kustannuseräksi osoittautui ostotilauslaskujen selvittely, joiden laskutusperusteista jatkoselvityksessä löydettiin epätarkkuuksia. Ulkoistuskumppanin kanssa käydyn keskustelun perusteella haasteeksi osoittautui muun muassa ostotilauslaskujen selvittelyihin liittyvä yksipuolinen sähköpostiviestittely. Selvityspyynnöjä lähetettiin, mutta vastauksia viesteihin ei saatu. Vastaamattomat viestit aiheuttivat sekaannuksia sekä ulkoistuspartnerin laskutusperusteissa että laskunkäsittelyajan venymistä. Selvityksen pohjalta aloitettiin toimenpiteet, joka johtivat päätökseen viestintätavan uudistamisesta laskujen asiatarastuksen kautta. Projekti toteutettiin opinnäytetyönä helmi-toukokuun 2016 aikana, ja käyttöönotto tapahtui heti valmistuttuaan toukokuussa 2016.

1.2 Työn tavoitteet

Projektin tavoitteena on muuttaa ostolaskuprosessia tilauksellisten laskujen osalta, jolla yhtenäistetään viestintään liittyvää toimintatapaa. Muutos tehdään lisäämällä ostajille ostolaskujen asiatarastusoikeudet sekä laskunsiirtoon vaadittavat työnkulut. Pilottikäyttäjät testaavat järjestelmän toimivuuden ennen sen käyttöönottoa. Asiatarkastustoiminnon käyttöönottoon laaditaan ostajia varten koulutusmateriaali, joka liitetään opinnäyteraporttiin. Opinnäyteraportissa kuvataan projektin vaiheet alusta käyttöönottovalmiuteen.

Projektin vaikuttavuustavoite on nopeuttaa laskunkäsittelyä, pienentää laskunkäsittelystä aiheutuvia kustannuksia sekä parantaa laskunkäsittelyn raportoitavuutta sen eri vaiheissa.

2 Teoreettinen perusta

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta. Lähteinä käytetään projekteja ja digitaalista taloushallintoa käsittelevää kotimaista kirjallisuutta. Teorian tarkoituksena on selvittää projektin ja prosessin eroa sekä avata projektinhallinnan teoriaa. Ostolaskuprosessia käsittelevällä osuudella halutaan avata järjestelmien, sähköisyyden sekä automaattisten prosessien merkitystä ostolaskuprosessissa.

2.1 Projekti

Projekti eli hanke on määriteltyyn tavoitteeseen pyrkivä, aikataulutettu tehtäväkokonaisuus. Projektilla on sitä varten määriteltyt resurssit ja oma organisaatio. Jokainen projekti on kertaluotoinen prosessi jolla on alku ja loppu. (Silfverberg 2007, 21.) Projektin tulisi tuottaa lisäarvoa asettajalleen ja hyötyä kohteelleen toteuttamisensa kautta. Kertaluotoisena sen ei tulisi toistua sisällöltään samanlaisena, joskin viisas organisaatio pyrkii hyödyntämään työmenetelmissä saavuttamansa oppimisen. (Rissanen 2002, 14.) Koskinen (2002, 8.) vertaa prosessia ja projektia seuraavasti: ”Prosessi on suuntaa ja liikettä, projekti on tavoitteita ja tuloksia”. Kooltaan projektit voivat vaihdella yhden ihmisen toimeksiannoista kymmenien tuhansien ihmisten hankkeisiin (Vartiainen & Ruuska & Kasvi 2003, 10).

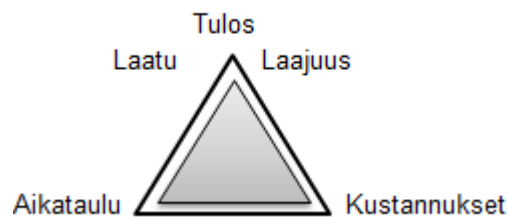
Projektit voidaan jakaa eri tyyppeihin esimerkiksi projektissa tehtävän työn tai ongelman mukaan, tavoitteidensa mukaan ne voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin projekteihin. Tyypillisiä sisäisiä projekteja ovat tutkimus-, kehittämis- ja tuotekehitysprojektit. Vaikka sisäisten projektien tavoitteet asettaa periaatteessa yrityksen sisäinen tilaaja itse, niillä tähdätään usein ulkoisen loppuasiakkaan hyväksi joka ei ole aktiivisesti mukana projektissa. Sisäisen toiminnan kehittämisprojekteihin lähdetään helposti pienilläkin kustannustarkasteluilla. (Pelin 2009, 58; Rissanen 2002, 20.)

Ulkoisten projektien tavoitteet asetetaan asiakkaan tarjouspyynnön pohjalta, jolloin asiakas on tavallisesti myös projektin maksaja. Projektin luovutusta saattaa seurata hankkeeseen liittyvä jatkoprojekti tai kokonaan uusi projekti. Ulkoisia projekteja ovat esimerkiksi asiakkaalle luovutettavat rakennus-, koulutus- tai kehitysprojektit. (Rissanen 2002, 20.) Ulkoiset projektit tähtäävät liiketoiminnan toteuttamiseen toisin kuin sisäisten projektien toiminnan kehittäminen (Vartiainen ym. 2003, 10).

Projektin alussa tehdään projektisuunnitelma, johon tavoitteet asetetaan. Mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten. Projektin valvonta perustuu tehtyyn suunnitelmaan, jota val-

voo projektipäällikkö. Projektipäällikön tehtävät voidaan jakaa tekniseen osaamiseen, projektinhallinnan osaamiseen ja ihmisten johtamistaitoon. Projektin ohjauksen merkitys nousee projektin koon kasvaessa, pienissä projekteissa taas korostuu projektipäällikön asiaosaaminen hänen ollessa myös projektin keskeinen tekijä. (Pelin 1996, 75).

Pelin esittelee Projektinhallinnan käsikirjassa (1996) Projektin tuloskolmion (kuvio1). Projekti on onnistunut, mikäli se saavuttaa tavoitteensa laadullisesti projektin laajuuteen nähden niin aikataulussa kuin kustannuksissa. Mikäli johonkin kolmion tavoitteeseen ei päästä tai tavoite ylitetään, vaikuttaa se projektin muihin tavoitteisiin.



Kuvio 1. Projektin tuloskolmio (Pelin 1996, 36.)

Kohdeyrityksen projektin tarkoituksena on kehittää ostolaskuprosessia, joten projektia voidaan pitää sisäisenä kehittämisprojektina. Se on saatu toimeksiantona yrityksen talousjohtajalta, joka on projektin sisäinen tilaaja. Yrityksessä kirjanpitäjänä toimivan opinnäytetyön tekijän tehtävänä on toteuttaa ja osallistua projektiin, joten voin kutsua itseäni projektipäälliköksi ja projektiryhmän projektia toteuttavaksi jäseneksi. Muut projektiryhmän jäsenet käyvät ilmi kohdeyrityksen pienhankepohjasta (liite 2), jota käytetään kohdeyrityksen projektiseurannassa resurssivaatimuksiltaan pienissä hankkeissa. Hankepohjaan kirjataan projektin tarkoitus, vaikuttavuusmittarit, aikataulu, edistyminen sekä hankkeen vastuhenkilöt. Projekti saatiin toimeksiantona tammikuun lopussa 2016 ja sen toivottiin valmistuvan toukokuun alkuun 2016.

2.2 Prosessi

Prosessi on toisiaan seuraavien toimintojen ketju, jotka toistuvat samankaltaisina. Tuotantotalouden prosesseilla tarkoitetaan palvelun tai tuotteen aikaan saamiseksi tarkoitettua toimintaa. Organisaation toiminta koostuu useista erilaisista toiminnoista, jolloin sen prosessit voidaan luokitella eri tavoin niiden luonteen ja merkityksen perusteella. Liiketoimintaprosessit käsittävät kaikki tilaus-toimitusketjun prosessit ulkoisesta toimittajasta ulkoiseen asiakkaaseen. Yhdessä ne tuottavat liiketoiminnan kannalta yritykselle hyödyllisen tuloksen. (Laatuakatemia; Sakki 2014, 5.)

Liiketoimintaprosessit voidaan edelleen jakaa pää-, ydin-, avain ja tukiprosesseihin. Asiakasprosessit, tuotanto ja tuotekehitys ovat yrityksen ulkoista asiakasta palvelevia ydinprosesseja, ja sidosryhmien läpileikkaavia toimintoketjuja. Niiden avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt tuotteeksi jolla on asiakkaalle lisäarvoa. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä ja tukevat ydinprosesseja ja organisaation toimintaa. Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja ensisijaista kehittämiskohtaista. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. Avainprosessit liittyvät yrityksen menestystekijöihin. Pääprosesseilla tarkoitetaan laajoja ja keskeisiä prosesseja, ne ovat usein yrityksen ydinprosesseja. Ydinprosessit koostuvat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevista osa- ja alaprosesseista. Työvaiheet tai tehtävät ovat prosessiin kuuluvia alimman tason aktiviteetteja. Työvaiheille ei laadita omaa prosessikaaviota vaan niihin liitetään työohje. (Lecklin 2006, 129–130.)

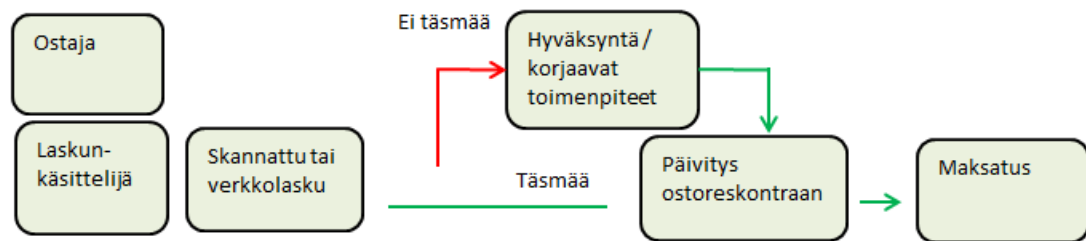
Liiketoimintaprosessit vaativat yleensä eri osastojen yhteistoimintaa lopputuloksen aikaansaamiseksi. Kullakin osastolla on omat tavoitteensa ja saattaa olla että toisen osaston sisällä prosessia ei pidetä tärkeänä, kun taas toinen osasto pyrkii tekemään kaikkensa jotta prosessi olisi nopea ja virheetön. Prosessiin kuuluvien tehtävien siirtyessä toiminnolta toiselle tulee huolehtia että tehtävät rajapinnoissa tulevat hoidetuksi, toisaalta tulee myös huolehtia, ettei rajapinnoissa tehdä päällekkäisiä tehtäviä. (Lecklin 2006, 123–125; Sakki 2014, 11.)

2.3 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi sisältää vaiheet ostoehdotuksesta laskun maksuun ja usein prosessia kuvataankin termeillä "ostosta maksuun tai Procure to Pay". Prosessiin voi sisältyä myös tavarantoimittajan tai palvelun vastaanottotapahtumia sekä sopimushallintaa. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessin katsotaan usein käynnistyvän kun lasku vastaanotetaan, mutta ostotilaukseen perustuvassa laskussa prosessin ensimmäisenä vaiheena on jo hankinnan ostoehdotus. Ostoehdotus hyväksytään ja siitä muodostuu tilaus joka välitetään toimittajalle. Toimittajan toimittaessa tavarantoimittajan tai palvelun ostotilaukselle tehdään järjestelmään vastaanottokirjaus. Ostolaskun käsittely on linkitetty ostotilausnumerolla ostotilaukseen, joka sisältää kirjauksissa tarvittavat tiedot. Tiliöinnit tallentuvat kirjanpitoon ostotilauksen vastaanottovaiheessa eikä lasku tilauksen täsmätessä vaadi enää uusia kirjauksia. Mikäli lasku täsmää tilaukseen ja hankinta on hyväksytty tilausvaiheessa, ei uutta hyväksyntäkierrosta enää tarvita. Mikäli taas laskun hinnassa tai määrisä on eroja tilaukseen, lähetetään se hyväksymiskielloon korjaavia toimenpiteitä varten.

Kuviossa 2. on esitetty tilaukseen perustuvan laskun ostolaskuprosessi tilanteessa jossa hankinta hyväksytään tilausvaiheessa, eikä lasku enää kohdistuksessa vaadi hyväksyntää muiden kuin tilausta koskevien erojen osalta. (Lahti & Salminen 2014, 55–57.)



Kuvio 2. Ostolaskuprosessi, tilauksellinen lasku (Lahti & Salminen 2014, 56.)

Ostolaskujen käsittelyn päätehtävä on mahdollista laskun vastaanotto, tiliöinti sekä kohdistus ostotilaukseen tai sopimukseen, laskun hyväksyntä ja päivitys reskontraan jolloin se on maksettavissa. Laskunkäsittelijä tekee laskulle tarvittavat toimenpiteet ja lähettää laskut joko hyväksyttäväksi tai tarkastettavaksi jolloin vastaanottaja saa viestin sähköpostiinsa käsittelyä odottavasta laskusta. Riippuen laskusta tai järjestelmästä, suurin osa laskulle tehtävistä työvaiheista on täysin tai osin automatisoitavissa, jolloin laskun käsittelijän tehtäväksi jää tietojen tarkastus. Automatisoinnin ehdottomana edellytyksenä on kuitenkin laskun oikeat kohdistustiedot. (Lahti & Salminen 2014, 67).

Kirjanpitolaki ei säätele hyväksymismenettelyä, vaan käsittelyjärjestelmässä määritellään tarkastus- ja hyväksymissäännöt jotka yritys päättää sisäisesti. Sähköisessä tarkastuksessa laskunkäsittelystä ja hyväksyneistä jää lokileima, jolla tarkastus voidaan osoittaa. Ostolaskujen hyväksymisjärjestelmään määritellään usein kaksipuolainen hyväksymismenettely, jossa laskun tarkastaa ensin tilaaja ja hyväksyy sitten esimies. Laskujen käsittelijöille on mahdollista määrittää automaattisia muistutuksia käsittelemättömistä laskuista. Käsittelyn tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti laskulta löytyvät kohdistustiedot, jolla automatisoidaan laskun välitys oikean henkilön tarkistettavaksi. (Lahti & Salminen 2014, 60).

Sähköisellä ostolaskuprosessilla tehostetaan prosessin joka osa-aluetta: laskun käsittelyä, kierrätystä, ostolaskujen läpimenoaika ja kontrollia. Verkkolaskun tiedot voidaan lukea automaattisesti ja skannattavat laskut luetaan älyskannauksella. Laskun tiedot ovat tietokannassa saapumisesta lähtien ja sähköiset arkistot ovat sekä hyväksyjien että tarkastajien käytössä. Tehokkaimmillaan automatisoitu tilauksen ja laskun täsmäminen ei vaadi enää mitään manuaalisia toimenpiteitä. (Lahti & Salminen 2014, 56).

Ostolaskunkäsittelyn laatua ja tehokkuutta kehitetään yhteisillä periaatteilla ja prosesseilla. Yhtenäisten prosessien kautta laskunkäsittelylle voidaan asettaa mittarit joita voidaan seurata ja tunnistettaviin epäkohtiin on helppo puuttua. Kehitystyössä tulee ottaa huomioon ohjaustietojen merkitys laskuilla sekä perustietojen määrittäminen järjestelmässä. Mitä paremmin prosessi on suunniteltu ja ohjaustiedot määritetty sitä pienempi on riski käsittelyvirheille. (Lahti & Salminen 2014, 58).

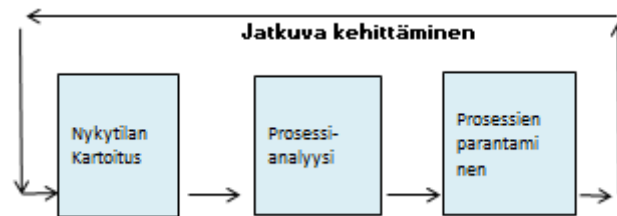
2.4 Prosessin kehittäminen projektina

Prosessien laatutyöhön kuuluu jatkuva kehittäminen, jonka taustalla on usein tarve päästä mahdollisiin tehokkuus ja kustannushyötyihin. Taloushallinnon kehitysprojektit voivat liittyä koko prosessiin tai prosessin yksittäiseen osa-alueeseen. Vaikka projektin aloite tulisi taloushallinnon vastaavilta, on taustalla useimmiten yrityksen strategiset tavoitteet. (Lahti & Salminen 2014, 219.)

Jotta projektia voidaan johtaa laadukkaasti, tulee projektisuunnitelman tavoitteet olla selkeät ja realistiset. Tavoitteen on oltava niin konkreettinen, että siitä pystyy johtamaan hankkeen toteutusmallin ja tärkeimmät tuotokset, eikä liian yleinen tavoite siksi toimii johtamistyökaluna. Toteutusmalli pitää voida toteuttaa aikataulun puitteissa ja kehittämishanke pitää pystyä lopettamaan niin, että jatkosta vastaavat tahot kykenevät jatkamaan pitkäaikaiseksi tarkoitettua toimintaa ilman projektiorganisaation tukea. (Silfverberg 2007, 27.)

Perusteellinen pohjatyö ja analyttinen suunnittelu auttavat laatimaan realistisen ja konkreettisen projektisuunnitelman. Mikäli toimintaympäristössä tapahtuisi muutoksia tai vaikeuksia on projektista luotava oppiva prosessi. Jos toteutuksen aikana huomataan että alkuperäinen suunnitelma ei johda tavoitteisiin, pitää suunnitelmaa muuttaa. Projekti saadaan oppivaksi erottamalla suunnittelu ja toteutusvaiheet selvästi toisistaan. (Silfverberg 2007, 34.)

Lecklin on esitellyt kirjassaan Laatu yrityksen menestyksentekijänä 3-vaiheisen prosessien kehittämismallin (kuvio 3). Prosessien kehitys aloitetaan nykytilan kartoituksesta, jonka päätehtävä on prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen sekä prosessien toimivuuden arviointi. (Lecklin 2006, 134.)

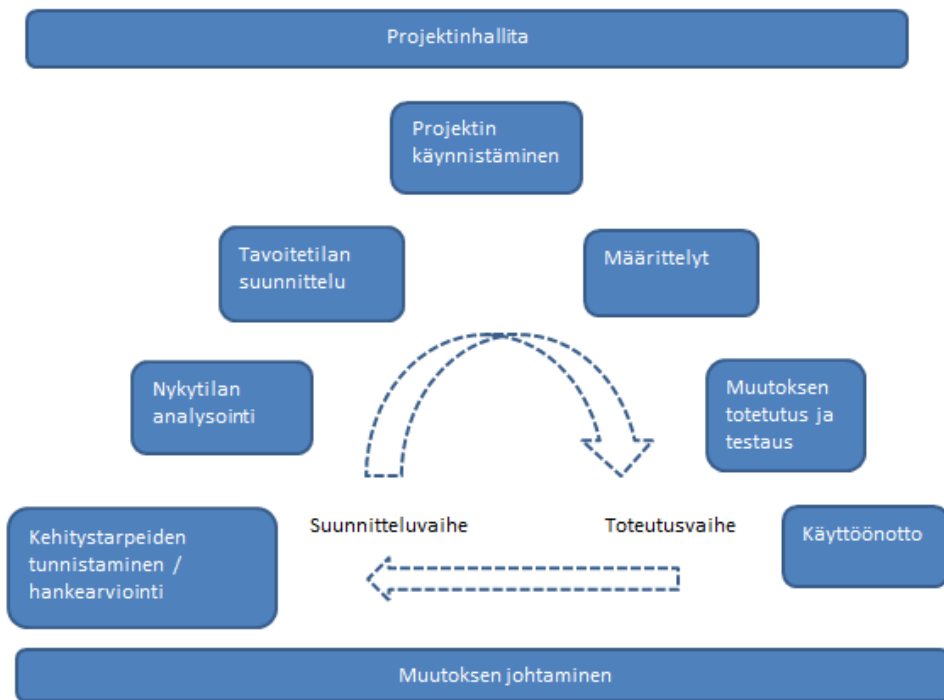


Kuvio 3. Jatkuvan kehittämisen malli (Leclin 2006, 134).

Nykytilan analysoinnissa käyttökelpoisia menetelmiä ovat muun muassa henkilöiden kokemukset ja ”talonpoikaisjärki” sekä hyvin tehdyt prosessikaaviot ja prosessin yleiskuvaus. Kustannusten aiheuttajat voidaan selvittää ja ottaa kehittämistyössä huomioon. Nykytilaa analysoitaessa käydään läpi tarkasti projektin laajuuteen sisältyvät osa-alueet. Tietoa voidaan kerätä haastattelemalla henkilöitä, seuraamalla työnkulkua ja prosesseja käytännössä. Valitusta prosessista tai sen osa-alueesta käsitellään työmenetelmät sekä niihin liittyvät järjestelmät sekä prosessien sidosryhmät. Analyysivaiheeseen sisältyvät ongelmien selvittäminen ja ratkaisu, mittarien asettamisen sekä erilaisten vaihtoehtojen arviointi. Nykytilan analyysin pohjalta tehdään tavoitetilan tarkempi suunnittelu, jossa laaditaan karkea kuvaus ja suunnitelma tavoitetilan prosessista, järjestelmistä, sovelluksista ja töiden organisoinnista. Suunnitteluvaiheessa valitaan parhaat ratkaisut ja tunnistetaan mahdolliset riskit ja haasteet. Yleisimmät haasteet toteutusvaiheessa liittyvät yleensä viestintään, henkilöiden johtamiseen ja epäselviin vastuisiin. (Lahti & Salminen 2014, 220–221; Lecklin 2006, 134–135.)

Kehittämiprojektin toteutukseen sisältyvät kaikki suunnitelman vaiheet suunnittelusta varsinaiseen toteutukseen sisältäen projektinjohtamisen (kuvio 4). Kehittämiseen suositellaan tiimityötä eri toimintojen välillä, jolloin hyödynnetään eri osaprosessien asiantuntemusta. (Lecklin 2006, 132.) Yksityiskohtaiset työsuunnitelmat projektille laaditaan vasta hankkeen toteutusvaiheessa (Silfverberg 2007, 30). On olennaista viestiä hankkeesta riittävästi oikeille kohderyhmille jo hankkeen alkuvaiheessa, mutta itse projektisuunnitelma on ennen kaikkea projektia varten. Sen pitäisi vastata kolmeen peruskysymykseen: Miksi projekti toteutetaan, mihin sillä pyritään, ja miten se toteutetaan? (Silfverberg 2007, 74.)

Kehittäminen tapahtuu usein pienin askelin eikä näy prosessikaaviossa koska se tapahtuu yhden työvaiheen sisällä. Uusia tekniikoita tai työvälineitä otetaan käyttöön, menetelmiä virtaviivaistetaan tai työohjeita uusitaan. Suhteessa riskeihin, pienillä muutoksilla kuten kommunikaatio-ohjelman uudistamisella tai uuden prosessin kuvaamisella voidaan päästä suuriin hyötyihin. (Lecklin 2006, 150.)



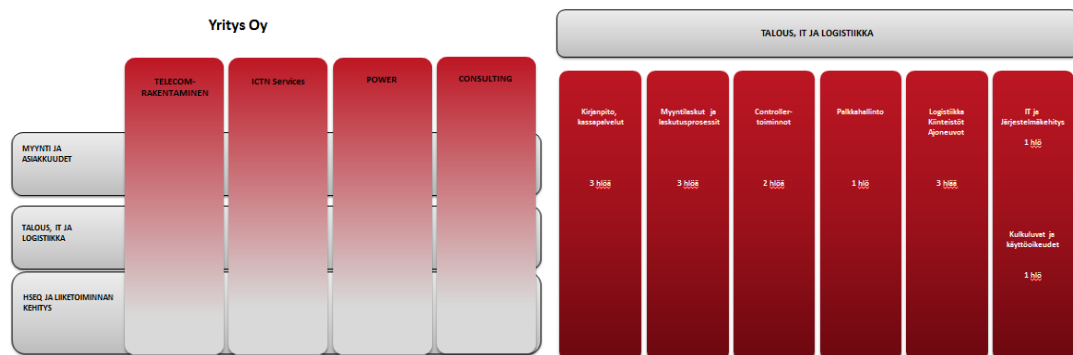
Kuvio 4. Taloushallinnon muutosprojektin vaiheet (Lahti & Salminen 2014, 220.)

3 Yritys Oy

Tässä luvussa kuvataan yrityksen organisaatio ja ostolaskuprosessi sekä siihen liittyvät järjestelmät, jota seuraa prosessin analysointi ja hankesuunnitelma. Yhdessä nämä muodostavat projektin suunnitteluvaiheen. Ostolaskuprosessi kuvataan rajaten se koskemaan ostotilauksellisia laskuja.

Kohdeyritys on pohjoismaisen konsernin suomalainen maayhtiö joka tarjoaa valtakunnallisesti B2B- palveluja infrastruktuurin rakennusurakoinnissa ja ylläpidossa sekä liittymien ja laitteiden asentamisessa ja huollossa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2015 noin 85,5 MEUR ja sen palveluksessa on noin 650 henkilöä. Sillä on noin 50 toimipistettä ja 30 varastoa ympäri maan, yrityksen pääkonttori sijaitsee Vantaalla.

Yritys Oy:n organisaatio on jaettu kolmeen liiketoimintayksikköön toimintojensa mukaan, jonka lisäksi organisaatioon kuuluu neljäntenä yksikkönä alan konsultointitoimintaa harjoittava sisaryritys. Taloushallinto, IT ja logistiikka ovat yksi kolmesta yrityksen tukitoiminnoista, jotka tukevat yrityksen liiketoimintayksiköitä matriisissa. Talouden, logistiikan ja IT:n yksiköissä työskentelee yhteensä 14 henkilöä neljällä eri paikkakunnalla.



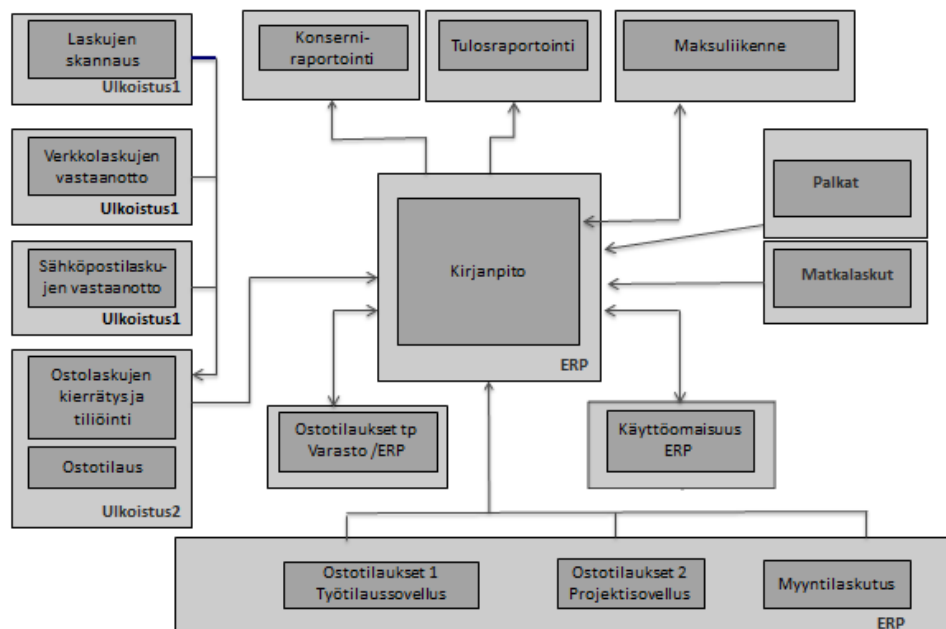
Organisaatio & Talous, IT ja logistiikka toiminnot (Yritys Oy, Intranet 2016)

3.1 Yrityksen järjestelmäympäristö

ERP (Enterprise Resource Planning), jonka suomenkieliseksi käännökseksi on vakiintunut toiminnanohjaus, koostuu toisiinsa integroiduista moduuleista jotka käyttävät samaa tietokantaa. ERP:n taloushallintomoduli on muiden moduulien kannalta keskeinen, sillä sen perustiedoissa määritellään Master-data ja ohjaustiedot jotka vaikuttavat muihin moduuleihin ja sovelluksiin sekä toimivat näissä ohjaavina parametreinä. (Lahti & Salminen 2014, 40.)

ERP:n lisäksi hankitut käyttöjärjestelmän ulkopuoliset erillissovellukset eivät automaattisesti keskustele yrityksen muiden sovellusten kanssa vaan ne tulee integroida keskenään. Toimiva integraatio on välttämätön optimaalisen tehokkuuden löytämiseksi. Kirjanpidon kuten ostojen ja varastotapahtumien tekeminen on usein hajautettu työntekijöiden suoritamiin operatiivisiin prosesseihin. Mikäli näissä toiminnoissa on omat erillisjärjestelmät, on tavoitteena saada tieto samaan tietokantaan ja kirjaukset automaattisesti kirjanpitoon virheiden määrän vähentämiseksi sekä tiedonkulun parantamiseksi ja nopeuttamiseksi. Taloushallinnon näkökulmasta keskeiset integraatiot koskevat tilaus-toimitusketjua sekä materiaalihallintoa. Integroidussa järjestelmässä on mahdollista liikkua eri sovellusten välillä ja etsiä tietoa porautumalla esimerkiksi pääkirjan taustalla oleviin tilauksiin ja varastotapahtumiin sekä suunnitella tilausta koskevat korjaustoimenpiteet yhdessä osto-osaston kanssa. (Lahti & Salminen 2014, 42.)

Yrityksellä on käytössään ERP (Enterprise Resource Planning) – toiminnanohjausjärjestelmä. Käyttöjärjestelmän taloushallintomoduuli sisältää muun muassa asiakas- ja toimitajarekisterin, ERP:n ohjelmien käyttäjäoikeudet, tilikartan sekä tilien eri dimensioihin ja ohjauksiin liittyvät asetukset. Käyttöjärjestelmään on liitetty yrityksen toimintoihin integroituja erillissovelluksia. Perustiedot päivittyvät käyttöjärjestelmästä erillissovelluksiin ja kirjatukset ulkopuolisista sovelluksista vastaavasti käyttöjärjestelmään. Kohdeyrityksen taloushallintoa voidaan kuvata integroiduksi taloushallinnoksi (kuvio 5).



Kuvio 5. Yritys Oy järjestelmäympäristö

Kohdeyrityksellä oli vuoden 2015 loppuun mennessä noin 8000 aktiivista toimittajanumeroa. Uusia toimittajia avataan ja käyttämättömiä suljetaan yrityksen prosessin mukaisesti

ERP:n taloushallintomoduulissa. Toimittajille tehdään tuotannollisia tilauksia kahdesta erillisjärjestelmästä, joista toinen on tarkoitettu töille ja toinen projekteille kohdistuviin ostoihin. Tuotannollisten varusjärjestelmien lisäksi varastotilaukset ja tulospaikalle kohdistuvat hankinnat tehdään suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä. Vastaanotot tilauksiin suoritetaan alkuperäisissä sovelluksissa. Tieto ostotilauksista ja niiden vastaanotoista päivittyy erillissovelluksista ERP:iin jossa tehdään vastaanottojen korjaukset ja mahdolliset vastaanottojen peruutukset. ERP:ssä on mahdollista tehdä myös kaikkiin järjestelmiin liittyvät tilausten vastaanotot.

Yritys vastaanottaa toimittajilta verkkolaskuja, pdf-laskuja sekä perinteisiä paperilaskuja jotka ulkoistuspalvelu käsittelee sähköiseen muotoon ja välittää laskunkäsittelyyn. Ostolaskunkäsittely alkaa laskun saapuessa skannuksesta laskunkäsittelyohjelmaan. Laskuja käsittelee ostopalveluna yhdestä kolmeen henkilöä laskujen määrästä riippuen. Ulkoistuskumppaneille määritellään käyttäjäoikeudet yrityksen ohjelmiin ja he käsittelevät laskuja yrityksen verkossa yrityksen laitteilla periaatteessa kuin omat hallinnon työntekijät.

Järjestelmiin myönnetään oikeuksia työtehtävien mukaan, ja ostoihin vaaditaan hankintavaltuudet. Yrityksen henkilökunnan käyttöoikeudet eri järjestelmiin vuonna 2016, sekä vastaanotettujen laskujen ja tehtyjen ostotilausten määrä vuonna 2015 on esitetty taulukossa 1.

Käyttöoikeudet 2016 hlö		Vastaanotetut laskut 2015 kpl	
ERP	136	Kaikki	22600
Työtilaussovellus	200	Ostotilauslaskut	9800
Projektitilaussovellus	20	->sähköpostiselvitys	n. 50 %
Ostolaskuohjelma		Tehdyt tilaukset 2015 kpl	
Tunnukset	650	Järjestelmät yhteensä	12791
Hyväksyntäoikeus	70	Ostajat 2015 hlö	
Osto-oikeus	97	Järjestelmät yhteensä	175

(Taulukko 1)

3.2 Tilauksellisten laskujen ostolaskuprosessi

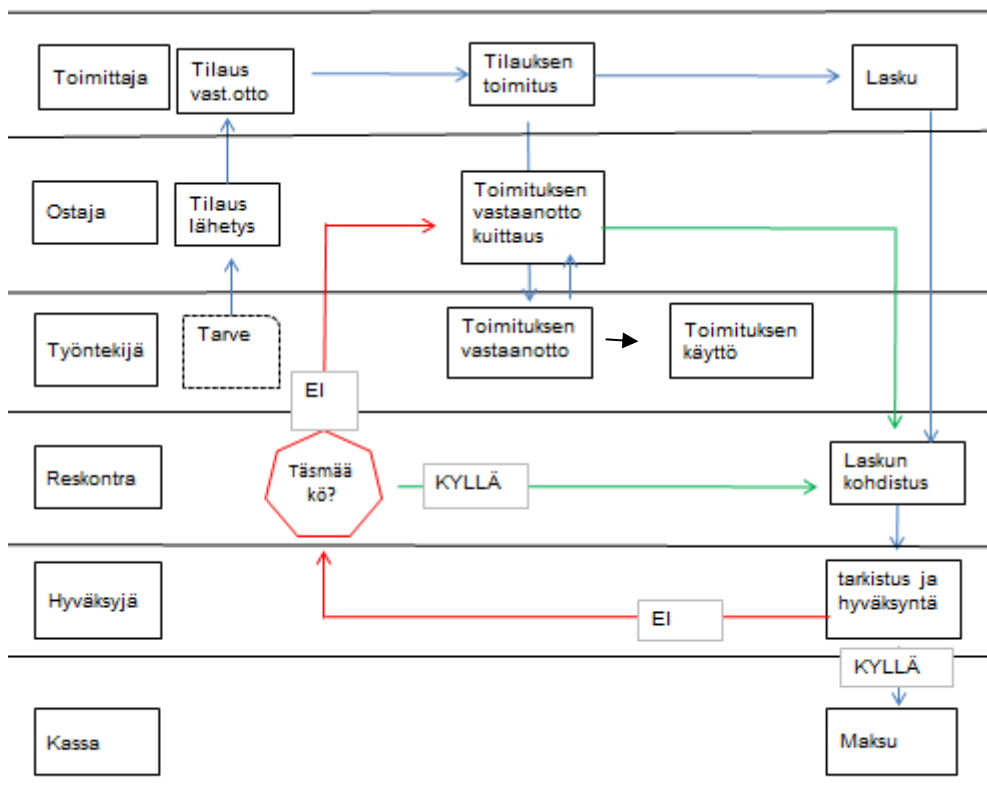
Yritys Oy:n tilauksellisten laskujen ostolaskuprosessi on taloushallinnon aliprosessi, joka alkaa tilauksen suunnittelusta ja päättyy laskun maksuun (kuvio 6). Siihen osallistuu useita henkilöitä eri toiminnoista, mukaan lukien operatiivinen henkilöstö hankinnassa sekä skannauksen ja laskunkäsittelyn ulkoistuskumppanit yrityksen ulkopuolella.



Kuvio 6. Kohdeyrityksen ostolaskuprosessi (Yritys Oy, 2016 Logistiikka)

Prosessikaavion tarkoituksena on kuvata prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja toiminnot kaaviona. Vasemmalla pystytasossa kuvataan prosessiin osallistujat siinä järjestyksessä kuin he prosessiin osallistuvat. (Leclin 2006, 140.)

Tilaussovelluksesta, varastosta ja toimittajasta riippuen eri tilausprosessit vaihtelevat, mutta ostolaskuprosessin peruseräite tilauksellisissa laskuissa on kuviossa 7 esitetyn kaavion mukainen. Yrityksen ostotilauksia ei hallinnollisissa tilauksissa lukuunottamatta hyväksyntä, joten tilaukselliset laskut lähetetään hyväksyntään kuten tilauksettomatkin.



Kuvio 7. Prosessikaavio, tilauksellisten laskujen ostolaskuprosessi Yritys Oy

Tilaaja, prosessikuvassa työntekijä , toimittaa tilausehdotuksen ostajalle, joka tekee tilauksen järjestelmään. Tehdystä tilauksesta lähtee ostotilausnumero toimittajalle joko automaattisesti tai ostaja ilmoittaa numeron toimittajalle erikseen laskun viiteeksi. Ostajan käyttäjätunnus jää tunnisteksi toiminnanohjausjärjestelmään.

Saatuaan tilaamansa tuotteet tai vastaanotettuaan palvelun, tilaaja tarkistaa toimitukset ja kuittaa tilauksen vastaanotetuksi järjestelmään joko itse, tai ilmoittaa vastaanoton ostajalle joka hoitaa tilausen vastaanottokirjauksen.

Toimittaja lähettää yritykselle tilauksen mukaisen laskun, joka siirretään sähköisessä muodossa laskunkäsittelyyn. Lasku sisältää ostotilausnumeron, jonka perusteella laskunkäsittelijät kohdistavat laskun vastaanotettuun tilaukseen ja siirtävät sen hyväksyttäväksi maksuun.

Mikäli laskun saapuessa vastaanotto puuttuu tai tilauksella on poikkeamia laskuun nähden, laskunkäsittelijät lähettävät ostajalle poikkeamaa koskevan selvityspyynnön. Laskunkäsittelyohjelman käyttäjätiedot sisältävät sähköpostiosoitteet, joiden avulla kyselyt voidaan lähettää ohjelmasta suoraan käyttäjien sähköpostiin. Ostotilausnumeron löytyessä laskun tunnistetiedoista, laskunkäsittelijät löytävät ostajan käyttäjätunnuksen numeron perusteella ERP:n ostotilausohjelmasta. Jos numero taas puuttuu, laskunkäsittelijät käyttävät laskujen historiatietoja ostajan selvittämiseen. Pienten poikkeamien osalta laskunkäsittelyohjelmaan on määritetty poikkeamaerot joita ei tarvitse tarkistaa, vaan järjestelmä tekee kirjauksen pyöristystilille. Toimenpiteitä vaativasta tilauksesta ostaja saa viestin sähköpostiinsa. Ostajalle saapunut viesti sisältää sekä laskunkäsittelijöiden kirjoittaman selvityspyynnön että selvitykseen liittyvän laskun kuvan. Tehtyään tilauksia koskevat toimenpiteet, ostaja kuittaa selvityksen hoidetuksi reskontraan. Lasku on valmis kohdistukseen ja siirretään hyväksyttäväksi. Laskua koskeva kirjeenvaihto tallennetaan laskun liitteeksi.

Vastaanottohetkellä tilaukselta muodostuu kirjanpitoon hankintaa koskevat kirjanpidon kirjat, ja tilauksen tila nousee laskunkohdistus-valmiuteen. Kohdistuksessa tilaukseen täsmäävästä laskusta ei enää synny uusia kirjauksia. Vastaanotetuille summille tehdyt muutuskirjaukset laskuille päivittyvät kirjanpitoon laskun hyväksynnästä.

Tilauksiin voi tehdä muutoksia ennen vastaanottoa, vastaanoton jälkeen muutoksia kuten tilauksen peruutuksia tulee tarkoin harkita. Mikäli laskuun kohdistettava työtilaus on ollut pienempi kuin lasku, voidaan tilaukselle luoda uusia rivejä. Mikäli työ on jo suljettu, tulee erot korjata kirjauksina laskulle. Miinusmerkkisiä ostotilauksia ei voi tehdä, vaan kirjat tulee tehdä hyvityksenä alkuperäisten ostotilausten kirjauksille. Suljettua työtilausta ei kannata peruuttaa pienemmän ostolaskun takia, sillä työn kustannuksia ei saada enää jälkikäteen pienennettyä vaan kirjaus tulee tehdä laskun kautta hyvityksenä kirjanpitoon. Materiaalien hinnat tulee päivittää laskutetulle hintatasolle, ottaen kuitenkin huomioon muun muassa alennukset. Vastaanotetut materiaalihinnat vaikuttavat koko maan varasto-

jen keskihintoihin, jolloin laskun saapuessa myös tilausten peruutuksia joudutaan toisinaan tekemään. Tilausten muutokset tehdään toiminnanohjausjärjestelmässä, jonne tarvitaan rajoitetut ERP- käyttöäikeudet.

3.3 Analyysi ostotilauslaskujen täsmäys

Kuten kuvion 7 prosessikaaviossa on esitetty, ostotilauksen vastaanoton puuttuessa tai tilauksen poiketessa laskusta, ostoreskontrasta lähetetään ostajalle kysely. Kyselyviestejä lähetetään yksi tai useampi ostajan sähköpostiin ja niihin reagoidaan vaihtelevasti, silloinkin kun kyselyä koskeva tehtävä on hoidettu kuntoon. Vastauksen puuttuessa, tilauksen status tarkastetaan viikon kuluttua edellisestä viestistä, jolloin laskujen käsittelylle ja hyväksynnälle jäävä aika lyhenee laskujen erääntyessä samaa vauhtia. Pahimmassa tapauksessa laskuja ei saada ajoissa maksuun tai maksu tapahtuu ilman ostotilauksen kohdistusta kuluksi kirjattuna. Jos ostotilauslaskuja taas on kirjattu kuluksi, on vaarana että myöhemmin vastaanotettu tilaus on kirjanpidossa tuplakuluna. Kyselykierrossa olevista laskuista ei saada myöskään yksilöityä raporttia.

Tein projektia varten laskelman (taulukko 1) vuoden 2015 ostolaskuista, josta ilmeni että vuonna 2015 lähes puolet yrityksen tuotannollisista ostotilauslaskuista vaati selvityskyselyn. Ulkoistuskumppanin kanssa käydyssä keskustelussa selvisi, että valtaosa kyselyistä koski tilausten vastaanottoja ja loput tilauksiin liittyviä eroja sekä puuttuvia laskun tunnistetietoja. Viesteihin perustuvien selvitystyön laskuttaminen on haasteellista myös ulkoistuskumppanille.

SWOT – analyysiä käytetään eri asioiden ja hankkeiden arviointiin sekä analysointiin. Ne-likenttäänalyysissä arvioidaan hankkeen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Menetelmää kannattaa hyödyntää yhteisissä esimerkiksi yhteisissä seminaareissa hankkeen lähtökohtana ollessa jokin uusi mahdollisuus, lupaavalta tuntuva toimintatapa tai konkreettinen ongelma joka pitää ratkaista. (Silfverberg 2007, 52-53.)

Vahvuudet

- Yhtenäistää prosessia ja tehostaa sitä kautta laskunkäsittelyä.
- Automaattimuistutukset eivät unohdu sähköpostiin, vaan toistuvat kunnes lasku on käsitelty.

Heikkoudet

- Tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyy muutosvastarintaa johon tulee varautua etukäteen esittelemällä käyttöönoton positiivisia puolia.

- ➔ Asiatarkastus merkitsee ostajille laskun lukuoikeutta ostolaskujärjestelmässä, ostotilauksiin liittyvä tekeminen ei lisäännä.

Mahdollisuudet

- Asiatarkastustoiminnossa avautuu ostajille aiemmin mainittu laskun lukuoikeus.
- Taloushallinto saa toiminnon myötä raportit laskunkierrosta eri vaiheista, jolloin aukeaa mahdollisuus kohdistaa koulutusta suoraan sitä tarvitseville, tarkistaa ja allokoida laskunkäsittelyn kustannuksia sekä seurata laskujen kierronopeuksia.
- Ostajat välttävät laskun tarkastuskierrosta tekemällä ennakoivaa työtä tarkentamalla tilauksiin liittyviä toimenpiteitä ja ohjeistamalla toimittajia laskujen tunnistetiedoista.
- Kustannusten laskunkäsittelystä toivotaan laskevan.

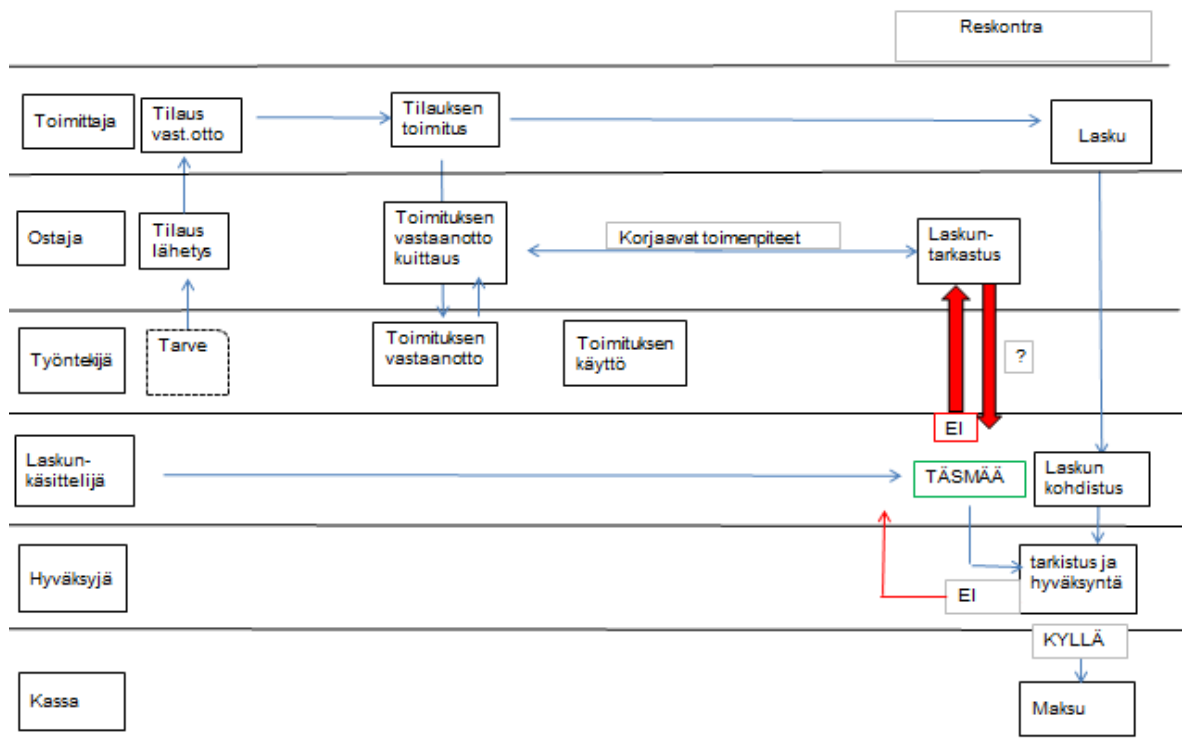
Uhat

- Mikäli muutokseen suhtaudutaan välinpitämättömästi, se työllistää taloutta entistä enemmän, joten muutos pitää perustella hyvin.

Tehtyjen selvitysten ja keskustelujen pohjalta päätin ehdottaa asiatarkastusroolin lisäämistä ostajille, jolloin vastuu tilausten vastaanottokuitauksista automatisoituu, ja kaikki laskut saadaan raporteille käsittelijöittäin. Alkuselytys toki säilyy edelleen laskunkäsittelijöillä kuten aiemminkin.

3.4 Ratkaisu ja hankesuunnitelma

Laskunkäsittelyohjelmassa on valmiit käyttäjätunnukset ostajille joita voidaan käyttää hyväksi laskun asiatarkastuksessa. Epäselvässä laskussa selvitystä koskeva teksti lisätään laskulle josta lasku siirretään laskunkäsittelyohjelmassa ostajalle. Järjestelmästä lähtee automaattimuistutus joka aamu ostajan sähköpostiin kunnes ostaja tekee vastaanoton tai toivotun muutoksen, jonka jälkeen palauttaa laskun ”hylkää” (?) toiminnolla kohdistusta varten (kuva 8). Edetäkseen seuraavaan vaiheeseen ohjelma vaatii tällöin selityksen hylkäykselle. Teksti tallentuu laskulle ja palautuu sitten automaattisesti alkuperäiseen lähteeseen eli laskunkäsittelijälle. Hylkäys toiminto ei vaadi ostajalta hyväksymisrajaa kuten hyväksyntä.



Kuvio 8. Prosessikaavioehdotus, tilauksellisten laskujen ostolaskuprosessi Yritys Oy

Mittaus ja mittarit kuuluvat osana prosessien hallintaa ja niiden tulisi antaa tietoa prosessien arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Mittareita tulisi asettaa vain muutama ja kuvata tärkeitä asioita jotka ohjaavat oikeaan suuntaan. Hyvät mittarit ovat luotettavia, yksiselitteisiä, ymmärrettäviä ja olennaisia. (Leclin 2006, 151–153.)

Alustava hankesuunnitelma (liite 1) lähetettiin talousjohtajan hyväksyttäväksi ja IT-asiantuntijan arvioitavaksi. Projektissa uudelle asiataarkastustoiminnolle asetetaan vaikutavuusmittarit, jotka on kirjattu Yritys Oy:n pienhankesuunnitelmaan (liite 2).

3.5 Aikataulu

Projekti on aikataulutettu tehtäväkokonaisuus jolla on alku ja loppu. Projektisuunnitelmas-
sa esitetään projektia koskeva alustava aikataulu. Kohdeyrityksen projekti etenee vaiheit-
tain siinä suoritettavien tehtävien mukaisessa järjestyksessä.

Tämä projekti on toteutettu opinnäytetyönä muun päätoimen ohella. Aikataulun suunnitteluun on vaikuttanut projektin sovittaminen päätoimen normaali tehtävien lomaan. Opinnäytetyöraportin aikataulu muodostui suunnitellun projektinaikataulun mukaisesti, ja muuttui siten projektiin kohdistuneiden muutosten myötä.

Taulukossa 2 on esitetty alustava projektiaikataulu sekä aikataulu opinnäytetyöraportille. Projektin aikataulua on päivitetty liitteen 2 pienhankesuunnitelmaan hankkeen edetessä.

Vaihe	Aika
Opinnäytetyön aiheen valinta	Tammikuu 2016
Projektin taustamateriaali	Helmikuu 2016
Projektin aloitus	Helmikuu 2016
Teoriakirjallisuus / etsiminen	Helmikuu 2016
Projektin järjestelmäoikeudet	Helmikuu 2016
Projektin pilottikoulutus	Maaliskuu 2016
Testaus käynnissä	Maalis-huhtikuu 2016
Työnkulut valmiit	Maaliskuu 2016
Koulutusmateriaali valmis	Huhtikuu 2016
Opinnäyteraportin kirjoitus	Helmi-huhtikuu 2016
Käyttöönotto	Toukokuun alku 2016
Opinnäyteraportti valmis	Toukokuun alku 2016

Taulukko 2. Projektin ja opinnäytetyön alustava aikataulu.

4 Yritys Oy ostolaskuprosessi, kehittämisprojekti

Ostolaskuprosessia koskeva kehittämisprojekti käynnistettiin yrityksen talousjohtajan toimeksiannosta helmikuussa 2016 laskunkäsittelystä aiheutuvien kustannusten alkaessa edellisen vuoden lopulla nousta. Selvittelyssä ongelmaksi ilmenivät ostajille lähetetyt ostotilauslaskuja koskeva sähköpostiselvitykset. Projektissa ostajat siirretään laskunkäsittelyohjelman asiatarkastajan rooliin jolloin sähköpostitse lähetettävistä kyselyistä pyritään pääsemään eroon. Asiatarkastuksen käyttöönottoon laaditaan ostajia varten koulutusmateriaali. Projekti on toteutettu opinnäytetyönä, opinnäytetyön tekijä toimii yrityksessä kirjainpitäjänä ja on toiminut projektissa sekä projektipäällikkönä että projektiin aktiivisesti osallistuvana jäsenenä. Lisäksi projektissa on ollut mukana asiantuntijoita Yritys Oy:n taloushallinnosta, logistiikasta sekä IT:stä, pilottihenkilöitä operatiivisista toiminnoista ja laskunkäsittelyn ulkoiskumppanit.

Projekti alkoi suunnittelupalaverilla, jonne olin kutsunut talouspäällikön pyynnöstä talouden tiimin sekä logistiikka-asiantuntijan. Olin keskustellut jo ennen palaveria sekä talouspäällikön että logistiikka-asiantuntijan kanssa erikseen ideasta liittää ostajat osaksi laskujen asiatarkastusta. Ostolaskunkäsittelyohjelman tilaustoiminnon myötä ostajien käyttäjätunnukset sekä monien ostajien ostajaroolit olivat ostolaskujärjestelmässä valmiina, joten muutosvaatimukset järjestelmään olivat toivomamme mukaan pienet. Palaverissa käytiin läpi talousjohtajalta saatu toimeksianto sekä jo valmiina ollut idea. Ajatuksen hyviä ja huonoja puolia punnittiin palaverissa muun muassa laskun käsittelijöiden näkökulmista, yhteenvetona alustava suunnitelma päätettiin hyväksyttäväksi talousjohtajalla (liite 1). Alustava projektisuunnitelma hyväksyttiin viikolla 6. Lopullinen hanke jaettiin vaiheisiin seuraavasti: järjestelmäoikeuksien myöntäminen ja työnkulkujen perustaminen, järjestelmän pilottikäyttäjien kouluttaminen ja pilottikäyttö, koulutusmateriaalin valmistaminen sekä uuden järjestelmän käyttöönotto. Lopullisessa projektinhallinnassa käytettiin yrityksen pienhankepohjaa (liite 2).

Päätimme ensimmäisen palaverin jälkeen olla yhteydessä konsernin IT-asiantuntijaan sekä ryhmään ostajia ja kutsua heidät mukaan mahdolliseen pilottiin, sillä aikataulua pidettiin tiukkana logistiikka-asiantuntijan huhtikuussa alkavan äitiysloman takia. Vastuut jaettiin tässä vaiheessa logistiikka-asiantuntijan ja minun kesken. Ostajien järjestelmäoikeuksista vastannut logistiikka-asiantuntija selvittäisi IT-asiantuntijan kanssa onnistuuko muutos ostajien nykyisillä oikeuksilla. Minä selvittäisin sopivat pilottihenkilöt ja hakisin talouspäälliköltä kirjallisen aloitusluvan. Seuraava palaveri sovittiin pidettäväksi välittö-

mästi kuin saataisiin IT-asiantuntijalta kommentti alkuperäisestä muutosajatuksesta ja projektille kirjallinen hyväksyntä.

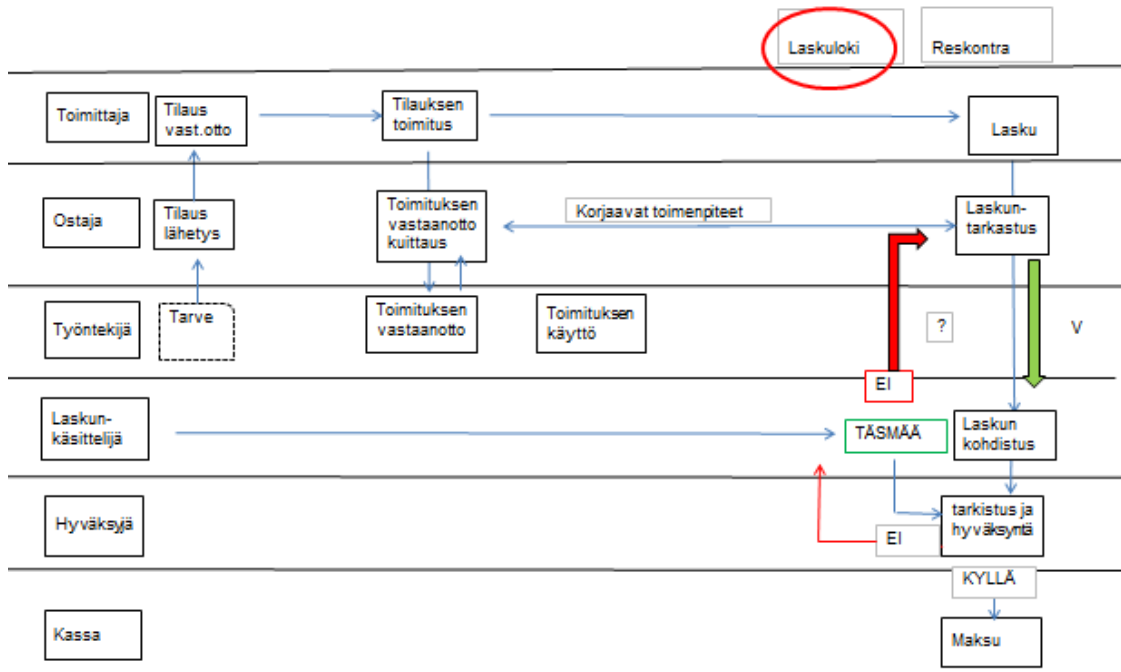
4.1 Järjestelmäoikeudet ja työnkulku

Alkuperäisen suunnitelman mukaan laskunkäsittelijät olisivat lisänneet laskulle sitä koskevan tekstin reskontrassa ja siirtäneet laskun sitten ostajalle. Ostaja olisi tarkistanut laskun ja tehnyt tarvittavat toimenpiteet jonka jälkeen hän olisi ja palauttaa laskun hylkäys toiminnolla, jolloin lasku vaatii selitystekstin ja palautuu laskunkäsittelijälle.

Meille oli epäselvää tarvitaanko reskontraohjelmaan ostajille omat roolit asiatarvustukseen vai voidaanko alkuperäisellä suunnitelmalla edetä käyttämällä olemassa olevia ostajarooleja muuttamalla ostajaroolin oikeuksia. Muutosidea lähetettiin konsernin IT-asiantuntijalle joka kuitenkin tyrmäsi alkuperäisen suunnitelman, jonka johdosta hänen kanssaan sovittiin seuraavalle viikolle Lync-palaveri jossa käytäisiin läpi hänen vastaehdotuksensa.

Viikolla 7 Lyncin kautta pidetyssä IT-palaverissa oli paikalla konsernin IT-asiantuntija, logistiikka-asiantuntija sekä ostolaskuohjelman pääkäyttäjät, joista itse olen toinen. Kävimme läpi uuden hankesuunnitelman verraten sitä alkuperäiseen. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen uudessa suunnitelmassa selvittävät laskut käsiteltäisiin laskukokissa. Laskuloki on ensimmäinen paikka jonne laskut siirretään laskunskannauksesta. Hallinnollisiin tilauksiin liittyvät laskut kohdistetaan lokista suoraan maksuun, perustuen hyväksytyyn ostotilaukseen.

Projektin selvitystä vaativille laskuille luotaisiin nyt uuden suunnitelman mukaan valmiit ostajakohtaiset työnkulkuehdotukset. Laskua koskeva selvitysteksti lisättäisiin laskulokissa ennen siirtoa, jonka jälkeen lasku siirrettäisiin valitun työnkulkuehdotuksen mukaiselle ostajalle. Ostaja tarkastaa ostolaskun kirjatun pyynnön mukaan ja tekee tilaukselle tarvittavat toimenpiteet. Tämän jälkeen tilaaja lisää laskulle omat kommenttinsa ja hyväksyy laskun, jolloin se siirtyy laskunkäsittelijälle käsiteltäväksi (kuvio 9). Käsittelemättömästä laskusta lähtee automaattisesti muistutus tilaajalle joka aamu kunnes lasku käsitellään. Käsitellylle laskulle tallentuu kirjatut tekstit ja lokitietoon laskua käsitelleet roolit.



Kuvio 9. Prosessikaavio uusi, tilauksellisten laskujen ostolaskuprosessi Yritys Oy

Muutos vaati puuttuvien ostajien lisäämisen ostolaskunkäsittelyohjelmaan, sekä laskujen lukuoikeudenoikeuden lisäämisen olemassa oleville ostajarooleille. Lisäksi ostajille tuli luoda ostolaskuohjelmaan selvityksiä varten ostajakohtaiset työkulut. Palaverin päätteenä sovittiin, että logistiikka-asiantuntija ottaa vastuulleen toimittaa listan ostoroolin- sekä uuden oikeuden tarvitsevista ostajista. IT-asiantuntijan vastuulle jäi muuttaa asetukset saamansa listan mukaisille ostajarooleille. Lisäksi IT-asiantuntijan tehtäväksi tuli lisätä laskunkäsittelyohjelman testiversioon testiroolit, jotta menetelmää päästään testaamaan viikolla 8., ensin talouden kesken ja sitten yhdessä pilottihenkilöiden kanssa.

Viikolla 8 asetuksia ei ollut muutettu eikä testiversiota saatu ja testaus jouduttiin peruuttamaan, sillä alun perin vuoden vaihteeseen suunniteltu ostolaskuohjelman versiopäivitys toteutettiin yllättäen tuolloin. Versiopäivitys aiheutti ostolaskuohjelmassa toiminnallisia virheitä muun muassa muutoksen kohteena olleisiin tekstikenttiin. Tekstejä pääsi lisäämään, mutta pitkiä tekstejä ei saanut avattua luettavaan muotoon. Versiopäivitys korjattiin uudella päivityksellä viikolla 11, jolloin tekstikentät saatiin jälleen auki ja projektia päästiin täysipainoisesti jatkamaan.

Viikolla 10 testiroolit oli luotu ja ostoroolien oikeudet olivat valmiit laskujen siirtoon ostolaskuohjelmassa. Testi suoritettiin sekä testi- että tuotantoympäristössä. Ostajalle luotiin työnkulku ostajarooleille, laskulle lisättiin lyhyt kommentti ja lasku siirrettiin reskontraan. Ensimmäinen siirto aiheutti hämmennystä laskun "kadotessa", mutta löytyi lopulta oikean ostaja-roolin kuten pitikin. Seuraava lasku siirtyi ongelmitta työnkulun mukaan oikealle

ostajalle. Laskulle lisättiin testiteksti ja se hyväksyttiin, jolloin lasku siirtyi käsittelyyn laskunkäsittelijälle. Laskulla näkyi sille lisätty lyhyt testiteksti ja siitä jäi lokimerkintä laskun työnkulkuun. Logistiikka-asiantuntija kutsuttiin mukaan testiin ja koko prosessi näytettiin testiympäristössä myös hänelle. Koska tekstikenttää ei versiopäivityksen jälkeen saanut auki, ei pitkiä viestejä voinut tekstikentässä ennen seuraavaa päivitystä välittää. Testin perusteella valittiin kaksi tuotannon käyttäjää jotka ottaisivat toiminnon pilottikäyttöön ja laskunkäsittelijät koulutettaisiin uuteen järjestelmään. Logistiikka-asiantuntija toimittaisi ajantasaisen listan aktiivisista ostajista, jotta työnkulkuja voitaisiin alkaa rakentaa käyttöönottoa varten.

Viikolla 12 aloin luoda ostaja-listan perusteella työnkulkuja ostolaskunkäsittelyohjelmaan. IT-asiantuntija konsernin IT:stä oli aiemmin viestittänyt, että ostajille oli muutettu laskujen lukuasetukset. Ohjelmassa oli entuudestaan yksi vakiotyönkulku, jossa laskut siirretään laskulokista laskunkäsittelijöille reskontraan tiliöintiä tai laskunkohdistusta varten. Ostajien asiatarkastustoiminnon myötä loin 103 uutta työnkulkua (liite 3). Luodun työnkulun mukaan lasku siirtyy lokista työnkulun mukaan nimetylle ostajalle, jonka hyväksynnästä lasku siirtyy takaisin laskunkäsittelijälle käsiteltäväksi.

4.2 Pilotti

Pilottiryhmää valitessa harkittiin kahta eri ostajaryhmää, joko paljon ongelmia aiheuttavia ostajia tai kokeneita järjestelmäkäyttäjiä. Koska kyseessä oli testaus, päädyttiin paljon tilauksia tekeviin ostajiin, jotka olivat rutinoituneita ostoreskontraohjelman käyttäjiä eri liiketoiminnoista.

Palaverikutsu mahdolliseen testipalaveriin viiden hengen pilottiryhmälle lähetettiin ensimmäiseen IT-palaverin jälkeen loppuviikolle 8. Aikataulua pidettiin tiukkana logistiikka-asiantuntijan huhtikuussa alkavan äitiysloman takia. Viikolla 8 käynnissä olleen laskunkäsittelyohjelman versiopäivityksen vuoksi testikoulutus jouduttiin kuitenkin peruuttamaan. Viikolla 10 järjestelmä oli saatu asetusten puolesta valmiiksi, mutta ohjelman versiopäivitys aiheutti ongelmia. Samalla viikolla yrityksen logistiikka-asiantuntija oli joutunut jäämään sairauslomalle, ja teki töitä kotoa mahdollisuuksien mukaan. Testikoulutus yritettiin toteuttaa vielä viikon 10 aikana, mutta koska versiopäivitys aiheutti tekstikenttiin luettavuus- ja tekstinavausongelmia, ei ollut mieltä kouluttaa uutta toimintoa juuri tekstiosiossa. Pilottiryhmän koulutus päätettiin tässä vaiheessa unohtaa ja testi tehtiin projektitiimiin kuuluvien pääkäyttäjien kesken taloudessa.

Lopulliseen pilottiin valittiin alueperäisestä viiden hengen ryhmästä kaksi henkilöä jotka edustavat eri liiketoimintoja. Kumpikin on tarkkoja ja järjestelmällisiä ostotilausten ja laskunkäsittelijöitä sekä järjestelmän käyttäjiä. Yhdessä he ovat vuoden 2015 – 2016.03 aikana käsitelleet lähes 1500 ostotilausta joka on yli 10 % koko yrityksen ostotilauksista. Vastapuolena pilottiin osallistuivat ostolaskunkäsittelijät reskontrassa. Kummallekin ostajalle näytettiin henkilökohtaisesti miten viestintä toimii laskunkäsittelyohjelmassa ja mitä toimenpiteitä viestin edelleen lähetys ohjelmassa vaatii. Koska ohjelma oli molemmille entuudestaan tuttu, ei siirtymien sähköpostista järjestelmään tuottanut ongelmia.

Ostoreskontran laskunkäsittelijöiden kanssa pidettiin erillinen Lync-palaveri heti kun järjestelmät oli saatu testattua viikolla ja pilottihenkilöt oli koulutettu. Palaveriin osallistui kaksi laskunkäsittelijää palveluntarjoajayrityksestä ja laskunkäsittelyohjelman pääkäyttäjät kohdeyrityksen taloushallinnosta mukaan lukien itseni. Palaverissa käytiin läpi uusi laskunkäsittelymenetelmä selvitystä vaativien laskujen osalta ja aiemmin toimitettu lyhyt toimintaohje (liite 4). Palaverissa näytettiin käytännössä miten laskuille lisätään työnkulkuehdotus ja miltä lasku näyttää reskontrassa kaikkien työvaiheiden jälkeen. Samalla ilmoitetaan pilottiin lupautuneet henkilöt ja näytettiin heidän ostajaroolinsa. Palaverissa ja ohjeessa korostettiin, että järjestelmä tulee ottaa käyttöön vasta kun Yritys Oy:ltä tulee erillinen ilmoitus muiden kuin pilottihenkilöiden kohdalla. Koska laskunkäsittelijöiden esimies ei päässyt paikalle ensimmäiseen palaveriin, pidettiin seuraavalla viikolla kertaava palaveri, johon osallistuivat kaikki kolme henkilöä.

Viikosta 10 lähtien pilottiin lähdettiin sitä mukaa kuin selvitettäviä laskuja alkoi tulla. Koska ostajarooleja oli vain kaksi, oli laskunkäsittelyyn varattava kyllin pitkä aika jotta testaajille saatiin tarpeeksi käsiteltäviä laskuja.

Ensimmäinen huomio saatiin laskunkäsittelystä. Mitä jos laskulla on useita selvitystä tai vastaanottoa vaativa ostotilaus eri ostajille? Ostoroolit ovat henkilökohtaisia samoin kuin rooleille luodut työnkulut? Ongelma ratkaistiin ohjeistamalla rakentamaan laskulle tilaajat kiertävä työnkulku joka päättyy laskunkäsittelijälle. Tällöin viimeinenkään tilaaja ei vaadi hyväksymisoikeuksia.

Seuraava huomio tuli ostajalta, mitä jos laskunkäsittelijä lähettää laskun takaisin ostajalle ensimmäisen siirron jälkeen? Lasku on jo kerran siirretty käsiteltäväksi eikä lasku enää siirry uudelleen käsittelyyn hyväksy painikkeella koska ostajaroolilla on ainoastaan laskun lukuoikeudet. Ongelmaan oli kaksi ratkaisua, joko laskunkäsittelijät tekevät ennen laskun siirtoa työnkulun joka sisältää laskun palautuksen tai lasku palautetaan käsiteltäväksi Hylkää-painikkeella alkuperäisen muutosidean mukaisesti. Näistä valittiin ensimmäinen.

Pilotin aikana tapahtui myös ostajien raportoimia laskunkäsittelyyn liittyneitä kömmähdyksiä luokiteltavia tapauksia. Laskujen siirto ostolaskunkäsittelyohjelman kautta loppui kokonaan toisen ostajan kohdalla. Toisen ostajan kohdalla kyselyä taas lähetettiin sekä sähköpostilla että ohjelman välityksellä. Kun kaikkien ostajien työnkulut oli lisätty ohjelmaan, ehti yksi kysely lähteä ostajalle ohi pilotin ennen aikojaan.

Ostajat suhtautuivat uuteen rooliinsa myönteisesti. Tilauksiin liittyvät vastaanotot hoituvat nopeammin automaattimuistutusten johdosta, ja laskunkäsittelyohjelmassa oli helppo verrata laskutettuja määriä ja summia tilattuihin suoraan laskulta.

4.3 Koulutusmateriaali

Koulutusmateriaali (liite 5) tehtiin ajatellen käyttäjiä jotka eivät ole ennen käyttäneet yrityksen ostolaskunkäsittelyohjelmaa. Yrityksen operatiivinen henkilöstö joutuu käyttämään työssään useita eri ohjelmia joten ovat kokeneita järjestelmien käyttäjiä, osalle käyttäjistä ohjelma on tuttu jo entuudestaan joko tilauspuolelta tai laskun hyväksynnästä. Alkuun on syytä perustella muutoksen syyt, muuten koulutusmateriaali pidetään mahdollisimman yksinkertaisena. Siinä keskitytään ohjelman toimintoihin vain niiltä osin kuin se koskee ostajia. Materiaali tukee Lyncin kautta pidettäviä koulutuksia, joita pidetään kolme käyttöönoton alkaessa.

4.4 Tiedotus

Ensimmäinen tiedotus esimiehille tulevasta laskunkierto-muutoksesta annettiin viikoilla 9-10 ostotilausten kirjauksia koskevassa koulutuksessa. Esimiehille pidettiin heidän omasta pyynnöstään kolme samansisältöistä ostotilaukoulutusta osana yrityksen Hyvästä parhaaksi – vuositeemaa. Ostolasku-osiossa painotettiin ostotilauksen vastaanoton tärkeyttä kirjauksen syntymishetken sekä laskun kohdistamisen näkökulmasta. Samassa yhteydessä tiedotettiin ensimmäisen kerran tilauksellisen laskun vastaanottopyyntöjen siirtymisestä sähköpostista ostolaskunkiertoon ostajalle.

Seuraava tiedotus järjestettiin noin kaksi viikkoa ennen käyttöönottoa viikolla 19, jolloin tiedote käyttöönotosta julkaistiin kohdeyrityksen Intranetissä. Tiedotteessa kerrottiin uuden laskunkäsittelyn tulevasta muutoksesta, sen peruserämuutoksista sekä tulevien koulutusten päivämäärät. (liite 4)

4.5 Toteutunut aikataulu

Projekti valmistui jotakuinkin suunnitellussa aikataulussa. Aikatauluviiveeseen vaikuttivat osaltaan logistiikka-asiantuntijan sairausloma sekä projektin alkuvaiheen järjestelmäpäivityksen aiheuttamat ongelmat. Ostajille lähetettiin kutsut koulutukseen viikolle 21, joka oli myös uuden järjestelmän käyttöönottohetki. Alkuperäisestä suunnitelmasta myöhästyi noin kuukausi.

Vaihe	Aika	Toteuma
Opinnäytetyön aiheen valinta	Tammikuu 2016	Tammikuu 2016
Projektin taustamateriaali	Helmikuu 2016	Helmikuu 2016
Projektin aloitus	Helmikuu 2016	Helmikuu 2016
Teoriakirjallisuus / etsiminen	Helmikuu 2016	Helmi - toukokuu 2016
Projektin järjestelmäoikeudet	Helmikuu 2016	Maaliskuu 2016
Projektin pilottikoulutus	Maaliskuu 2016	Peruutettiin -> henkilökohtainen koulutus
Testaus käynnissä	Maalis-huhtikuu 2016	Maalis - toukokuu 2016
Työnkulut valmiit	Maaliskuu 2016	Maaliskuu 2016
Koulutusmateriaali valmis	Huhtikuu 2016	Huhtikuu 2016
Opinnäytetiedon kirjoitus	Helmi-huhtikuu 2016	Helmi-toukokuu 2016
Käyttöönotto	Toukokuun alku 2016	Toukokuun loppu 2016
Opinnäytetiedon valmis	Toukokuun alku 2016	Toukokuun loppu 2016

Taulukko 3. Projektin ja opinnäytetyön lopullinen aikataulu.

4.6 Jatkosuunnitelma

Opinnäytetyössä toteutettiin projekti, jolla ostajat lisättiin laskuntarkastajiksi selvitystä vartiin ostotilauslaskuihin. Yleisimmät ongelmat voidaan projektin taustaselvitysten perusteella jakaa kolmeen kategoriaan: ohjelman ohjaustiedoista, laskun tunnistetiedoista sekä ihmisistä johtuviin.

Kuten aiemmin on todettu, ostolaskunkäsittelyyn saadaan laatua ja tehokkuutta yhteisillä prosessilla ja periaatteilla. Ostolaskunkäsittelyohjelma otettiin käyttöön ison järjestelmämuutoksen yhteydessä, jolloin ei ollut aikaa eikä osaamista ohjelmasta löytyvien automaattisääntöjen käyttöönottoon. Ottamalla säännöt käyttöön saadaan laskunkäsittelyyn säästöjä sekä ajassa että kustannuksissa.

Automatisoinnin edellytyksenä ovat laskuilta löytyvät oikeat tunnistetiedot. Toimittajien kontakti yrityksessä ovat ostajat, joihin voidaan vaikuttaa säännöllisesti koulutuksissa, sisäisillä tiedotteilla sekä toimittajan avauksien yhteydessä. Toimittajille voidaan suunnata yhteistiedote, jossa muistutetaan tunnistetietojen tärkeydestä, sekä tunnistetiedon oikeasta sijoituksesta laskulla. Automaattiskannaus ei löydä ostotilausnumeroa joka on sijoitettu viittatietoruudun ulkopuolelle ja aiheuttaa näin laskunkäsittelyssä ylimääräistä työtä. Sa-

massa tiedotteessa yritys voi antaa suosituksen verkkolaskuun siirtymisestä, jolloin virheellisen tiedon siirtyminen laskulta reskontraan vähenee automaattisesti.

Projektin ansiosta yrityksen kierrossa olevista ostolaskuista saadaan jatkossa paremmin raportoitavaa ja sitä kautta mitattavaa tietoa. Yhtä tärkeää kuin mittareiden seuranta, on etsiä ongelmien syyt. Raportteja hyväksi käyttäen päästään kiinni ongelmien aiheuttajiin, jolloin voidaan kehittää ja korjata täsmällisemmin eri ongelmakohtia esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa ja päivittämällä ohjelmistotietoja.

5 Pohdinta

Projekti valmistui jotakuinkin suunnitellussa aikataulussa yrityksen pienhankesuunnitelman mukaan. Projektin aikana toteutui tiedostettuja ja vähemmän odotettuja riskejä, kuten raportilla mainitut logistiikka-asiantuntijan sairasloma ja toteutunut järjestelmäpäivitys, josta voi tehdä johtopäätöksen että raportilta puuttuva riskiarvio on paikallaan ainakin isommissa projekteissa.

Oma kokemukseni projektityöstä on melko vähäistä, joten valitsemani aihe oli opettavainen. Kirjanpitäjän työ on muuttunut käsi kädessä taloushallinnon järjestelmien ja digitalisoinnin kanssa. Talouden tehtäväksi tulee enemmän eri järjestelmiin liittyviä muutostehtäviä, jotka vaikuttavat pieniltä mutta vaikuttavat laajalti. Muutokset täyttävät projektin tunnusmerkit, jolloin niille kannattaa perustaa projektiryhmä, sillä ilman vastuita ja aikatauluja tehtävät helposti hautautuvat muun tekemisen alle. Olemassa olevilta projektisuunnitelmilta voidaan myös helposti tarkistella käynnissä olevien projektien määrää.

Opinnäytetyö on ollut kirjoittajalle pitkä prosessi jota on aloitettu useampaan kertaan. Lopullinen opinnäytetyö lähti käyntiin valittuani aiheen joka liittyy vahvasti omaan työhöni. Epäselvissä tilanteissa sain nopeasti tiedon kysymyksiini omalta työpaikaltani tai ostolaskujenkäsittelijöiltä, ja vaikka kirjoittamiselle jäi aikaa lopulta vähän, oli motivaatio työn valmiiksi saamiseksi kova. Projektin loppusuoralla aiheesta tuli erityisen ajankohtainen johtoryhmän jäsenen tilatessa taloudesta menetelmä uudistuksen sähköpostiselvityksille, johon pääsimme vastaamaan välittömästi ostajien koulutuskutsuilla.

Lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. WS Bookwell. Juva

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Karisto. Hämeenlinna.

Koskinen, K. 2002. Projektien ohjaus. Forssan kirjapaino Oy. Forssa.

Pelin, R. 1996. Projektihallinnan käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylännä, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1. – 3.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Sakki, J. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 2015. Jouni Sakki Oy. Vantaa.

Silfverberg. P. 2007. Ideasta projektiksi. Edita Publishing Oy. Helsinki

Vartiainen, M. Ruuska, I. & Kasvi J.J. Projektiosaaminen – dynaamisen organisaation voimavara. 2003. Tammer-paino Oy. Tampere

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi.

Laatuakatemia. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Luettu 15.5.2016